الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

للمشتركين فقط

خلاصات

كتب المدير و رجل الأعمال

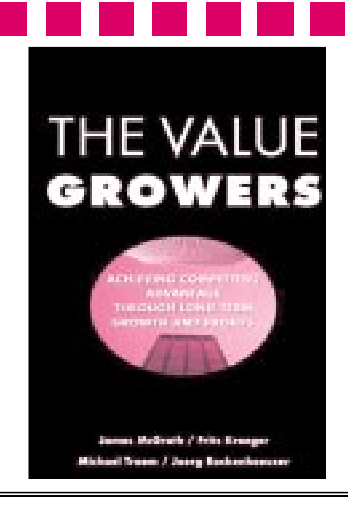
أغسطس
(آب)
2002
السنة العاشرة
العـدد السادس عشر

الـعـدد 232

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

www.edara.com

إستراتيجيات النمو



علـــم نمـــو الشركــــات

الموازنة بين مخاطر النمو وجاذبية الأرباح

تأليف : جيمس ماكجراث - فريتس كروجر
مايكل تريم - جويرج روكنهاوسر

شركات المخاطرة وشركات الأمان

الشركات نوعان :

نوع يركز على المخاطــــــرة ؛

ونوع يركز على الأمـــــان.

تركز شركات المخاطرة على أرباح الأجل الطويل التي تأتي من فتح أسواق جديدة، وإصدار منتجات مبتكرة، لعملاء جدد، مع ما يتطلبه ذلك من استثمارات باهظة.

تركز شركات الأمان على الأرباح في الأجل القصير، بالمحافظة على الأسواق القائمة، وتخفيض النفقات وبيع نفس المنتجات لنفس العملاء، بأسعار تنافسية.

رؤية شركات المخاطرة إستراتيجية لأنها تدور حول النمو والتوسع. فهي ترى أنه كلما كبر الحجم وزاد النمو، كانت المنتجات أكثر تنوعاً، وتعددت فرص النجاح في المستقبل.

رؤية شركات الأمان مالية، وتدور حول تقليص النفقات بتقليص الحجم، والتركيز على الأنشطة التي تدر ربحاً سريعاً.

تضـع شـركـات المخاطـرة مـبالـغ كبيرة في اسـتـثـمـارات متنوعة، لا تؤتي ثمارها إلا بعد فترة من الإنفاق والتوسع.

أما شركات الأمان فتسحب استثماراتها من المشروعات الـتـي لا تـدر ربـحـاً في الأجـل الـقـصير، وتـبـيـع هـذه المشروعات للتخلص منها.

تعتمد شركات الأمان على الأرقام المالية التي توضح مقدار الربح أو الخسارة المتحققة خلال السنة الجارية. لكنها لا تستطيع التنبؤ بما سيحدث مستقبلاً.

شركات المخاطرة، لا تعتمد على الأرقام. فهي تخاطر وتراهن على النجاح مستقبلاً.

أنصـــار النحافـــة

في نهاية القرن الماضي ظهر النموذج الأسطوري لمدير الأمان في شخصية (آل-دانلوب)، الذي شبه بالمنشار في استئصال الأنشطة التي لا تولد أرباحاً فورية. كان (دانلوب) يعامل الشركة كما لو كانت جسم إنسان مفرط الوزن.

كان يرى أن الحل الوحيد هو إدارة الشركة تبعاً لما يشبه الحمية الغذائية (الريجيم)، كي تتحول من الوزن المفرط FAT إلى الوزن الخفيف (النحافة) LEAN.

شاع تعبير (الشركة النحيفــة) Lean Company في الكتابات الإدارية التي تدعو المديرين إلى استئصال الأنشطة والأقسام التي تتصف بسمتين :

- ✲ لا تولد أرباحاً فورية في المدى القصير، وتظهر أرباحها في المدى الطويل.
- ✲ تتطلب استثمارات ونفقات، «أنها مركز تكلفة لا مركز ربح».

وفي تحليل إحصائي لأساليب ومواقف المديرين، تبين أن أكثر من 50٪ يضطرون إلى استئصال الأنشطة والأقسام غير المربحة ويركزون على المشروعات المولدة للأرباح الفورية.

أنصـار النمـو

سيطر منهج النحافة على الساحة الإدارية فترة طويلة. ورغم ذلك رفضه بعض المديرين، وتمكنوا من إثبات خطئه باستخدام منهج معارض. وضم هؤلاء المديرون المتمردون على النحافة، أسماء لامعة مثل:

بل جيتس في ميكروسوفت وأندي جروف في إنتل.

ركز هؤلاء المديرون على النمو في الأجل الطويل وتمكنوا من تسيد الأسواق، فأثبتوا أن النمو أيضاً له قوته. وأن من يخاطر في الأجل القصير يكسب في الأجل الطويل.

ما هو منهجك؟

إذا طلبنا منك أن تحدد موقعك على محوري الأرباح والنمو، فماذا ستختار؟ هل أنت من أنصار النحافة أم النمو؟

للنحافة مزاياها وعيوبها، وللنمو مزاياه وعيوبه. فلكل منهج عيوب يعالجها المنهج الآخر.

الحل الوحيد هو أن نجمع بين مزايا المنهجين، لنلغي عيوب كل منهما. فهل هذا ممكن؟

الجمع بين النمو والربحية

يمكن تصنيف الشركات باستخدام النمو والربحية باعتبارهما محورين مختلفين تتحرك عليهما الشركات، أفقياً ورأسياً،

وسنجد أمامنا أربعة أنواع من الشركات:

1- شركات خاسرة:

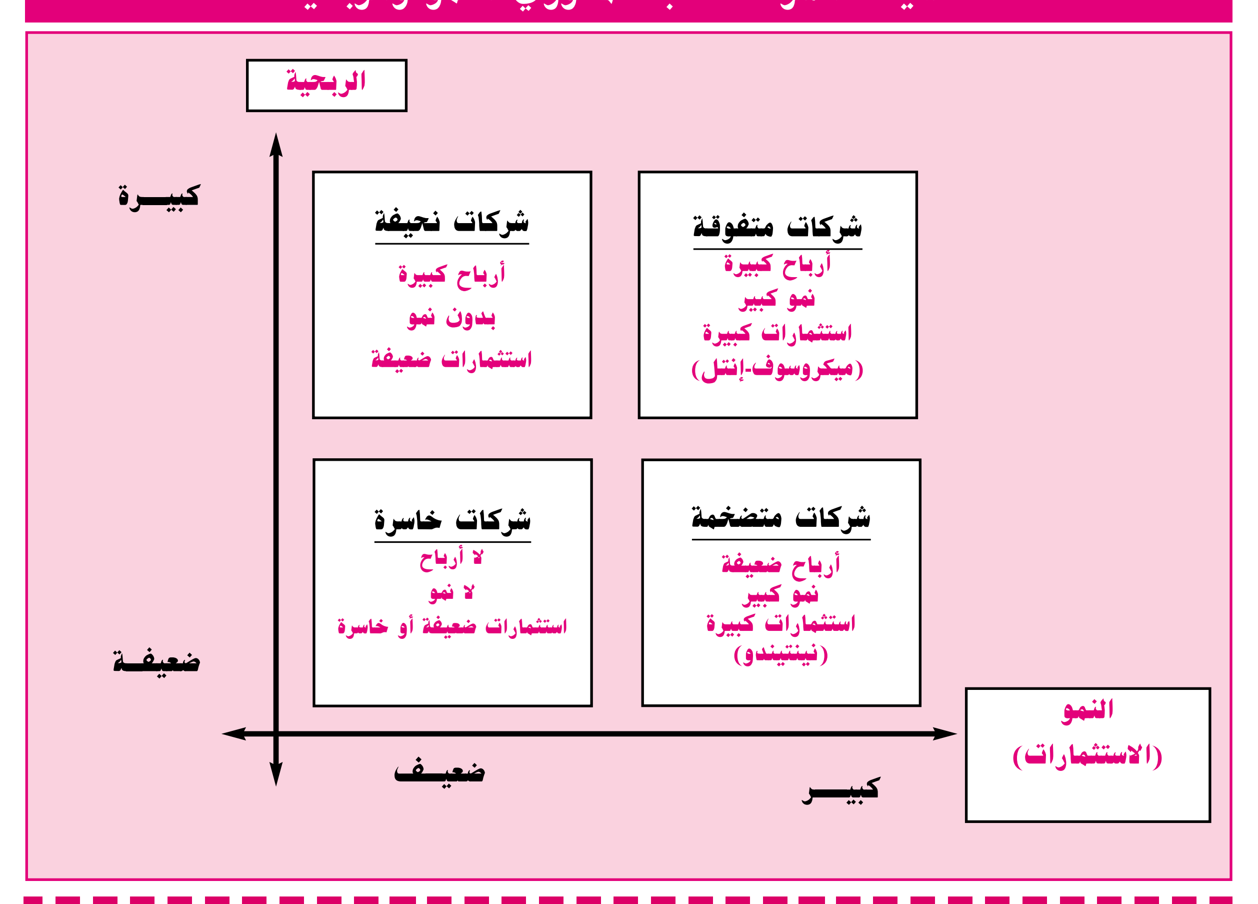
لا تحقق أرباحاً ولا نمواً. فهي تلقي بمواردها في مشروعات خاسرة في الأجل الطويل، وتعجز عن توليد أرباح في الأجل القصير. فهي خاسرة لأنها لا تستطيع الوفاء بالتزاماتها، ولا تستطيع حتى بيع مشروعاتها الوليدة إلا بخسارة كبيرة. وأمثلة هذه الشركات كثيرة.

2- شركات متضخمة:

تركز على النمو وحده، وتهمل الربحية. فتلقي كل مواردها في مشروعات لا تولد أرباحاً في الأجل القصير. فهي تتضخم من ناحية وتتعثر من ناحية أخرى. وكلما زاد تضخمها زاد تعثرها. وهي تتعثر لعجزها عن الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير. ولكنها إذا أعادت جدولة ديونها لأجل أطول فربما تصبح بعض المشروعات قادرة على توليد أرباح في الأجل الطويل، مما يمكنها من سداد التزاماتها.

من هذه الشركات: «نينتيندو»

تصنيف الشركات طبقا لمحوري النمو والربحية



3- شركات نحيفة:

تركز على الأرباح في الأجل القصير، وتهمل النمو. فيصيبها الهزال تدريجياً، وتعجز عن الاستمرار أو المنافسة في الأجل الطويل. لأنها تفتقد الرؤية الإستراتيجية. فهي تركز على موازنة الخسائر والأرباح في كل عام مالي على حدة.

4- شركات متفوقة:

تحقق نمواً كبيراً يولد أرباحاً كبيرة. وفيها يدعم كل من النمو والربحية بعضهما بعضاً. فهي تصدر منتجات جديدة، وتجتذب العملاء من منافسيها. وهي متخصصة في قلب الأسواق والتفوق على الشركات النحيفة.

من أمثلة هذه الشركات: نوكيا - ميكروسوفت - إنتل.

وبالطبع فإن أفضل هذه الأنواع الأربعة هي الشركات المتفوقة.

تدريب 1:

استخدم محوري النمو والربحية لتحديد موقع ونوع شركتك على الرسم:

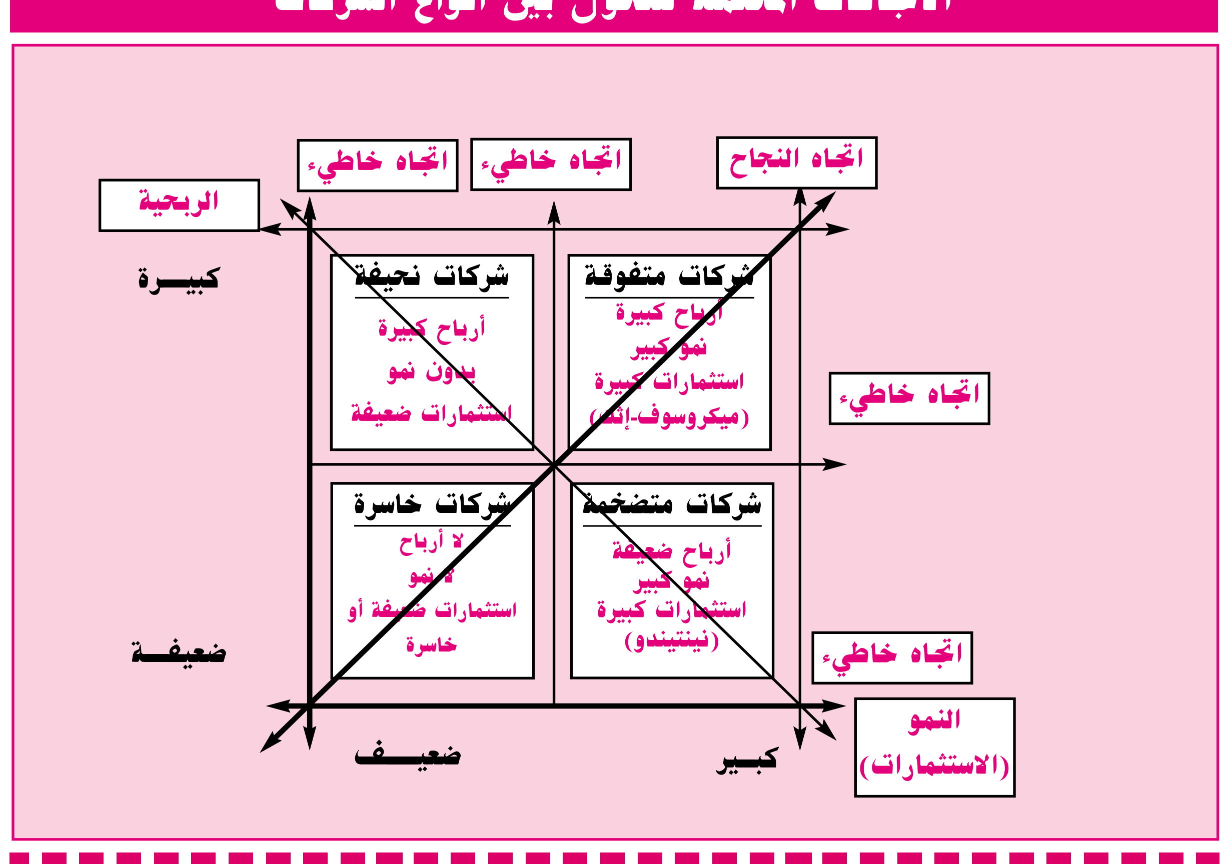
- ما هو الموقع الذي تقترب منه شركتك أكثر من غيره؟.
- حدد مزايا هذا النوع وعيوبه.
- حدد العوامل التي تبعد شركتك عن موقع الشركات المتفوقة. (هل هي: الإفراط في الاستثمار وتضخم الحجم؟ أم إهمال الربحية والتعثر؟)
- فكر: كيف يمكنك التغلب على هذه العوامل؟

اتجاه النمو المربح:

يتضح من الرسم أن هناك اتجاهاً واحداً للنجاح، ويمكننا أن نسميه (اتجاه النمو المربح). Profitable Growth وهذا الاتجاه لا يتم بالتركيز على النمو وحده ولا على الربحية وحدها. بل هو اتجاه نحو موقع الشركات المتفوقة، أي باتجاه زيادة النمو، والربحية في نفس الوقت.

- تخطىء الشركات المتضخمة إذا ظنت أن نجاحها يكمن في التخلي عن منهجها الإداري في زيادة الاستثمارات لتتجه وجهة الشركات النحيفة.
- وتخطئ الشركات الخاسرة إذا اعتقدت أن نجاحها يكون بالاتجاه نحو تبني منهج الشركات النحيفة أو المتضخمة.
- وتخطئ الشركات النحيفة إذا اعتقدت أن نجاحها يكون بتبني منهج الشركات المتضخمة.

الاتجاهات المحتملة للتحول بين أنواع الشركات



أنواع النمو المربح

الطريق نحو (النمو المربح) ليس مستقيماً ومستوياً. فهو يشبه الخط الحلزوني المتسارع.

تعتمد حركة السير فيه على محركين هما :

- ✲ النمو مرة والربحية مرة أخرى. وبهذا ينتقل مركز الحركة بالتبادل بين المحركين فتتحرك الشركة في مسار حلزوني متصاعد. (كما في الرسم).
- ✲ فترة الاستثمار (النمو) تسبق دائماً فترة الربحية. فكل شركة تبدأ أولاً بمستوى إيجابي من الاستثمار (فترة استثمار صفرية)، قبل أن تظهر الأرباح.

ثم تستثمر بعد ذلك بعض هذه الأرباح في استثمارات للنمو.

تتخذ هذه الاستثمارات شكل التفاف حلزوني لأنها تعكس عدم تولد أرباح جديدة لفترة من الزمن. ولكن المنحنى يعود إلى نفس مستوى الربحية السابق، بل ويقفز إلى مستوى أعلى (من (1) إلى المستوى (2)) .

وانطلاقاً من مستوى الأرباح الجديد، تتمكن الشركة من تمويل استثمار نمو أعلى، فيلتف المنحنى حول نفسه مرة أخرى. ولكنه يدفع أرباح الشركة إلى مستوى ربحية أعلى من السابق، فتعود إلى فترة استثمارات أكبر في نمو جديد.

تدريب 2:

يمكنك قياس درجة أو زاوية تصاعد منحنى النمو المربح لشركتك وتحديد حالتها، بقياس حجم الاستثمارات ومقارنتها بحجم الأرباح. وهناك عدة احتمالات لمنحنى النمو :

- ✲ تناسب قفزة الأرباح مع حجم الاستثمارات : وهي حالة الشركات المتفوقة.
- ✲ زيادة الأرباح وقلة الاستثمارات : وهي حالة الشركات النحيفة.
- ✲ ضآلة الأرباح بالنسبة لحجم الاستثمارات : وهي حالة الشركة المتضخمة.

حدد الحالة التي تنطبق على شركتك، بمقارنة حجم الاستثمار في الفرص الجديدة بالأرباح.

خطوات سلم النمو المربح:

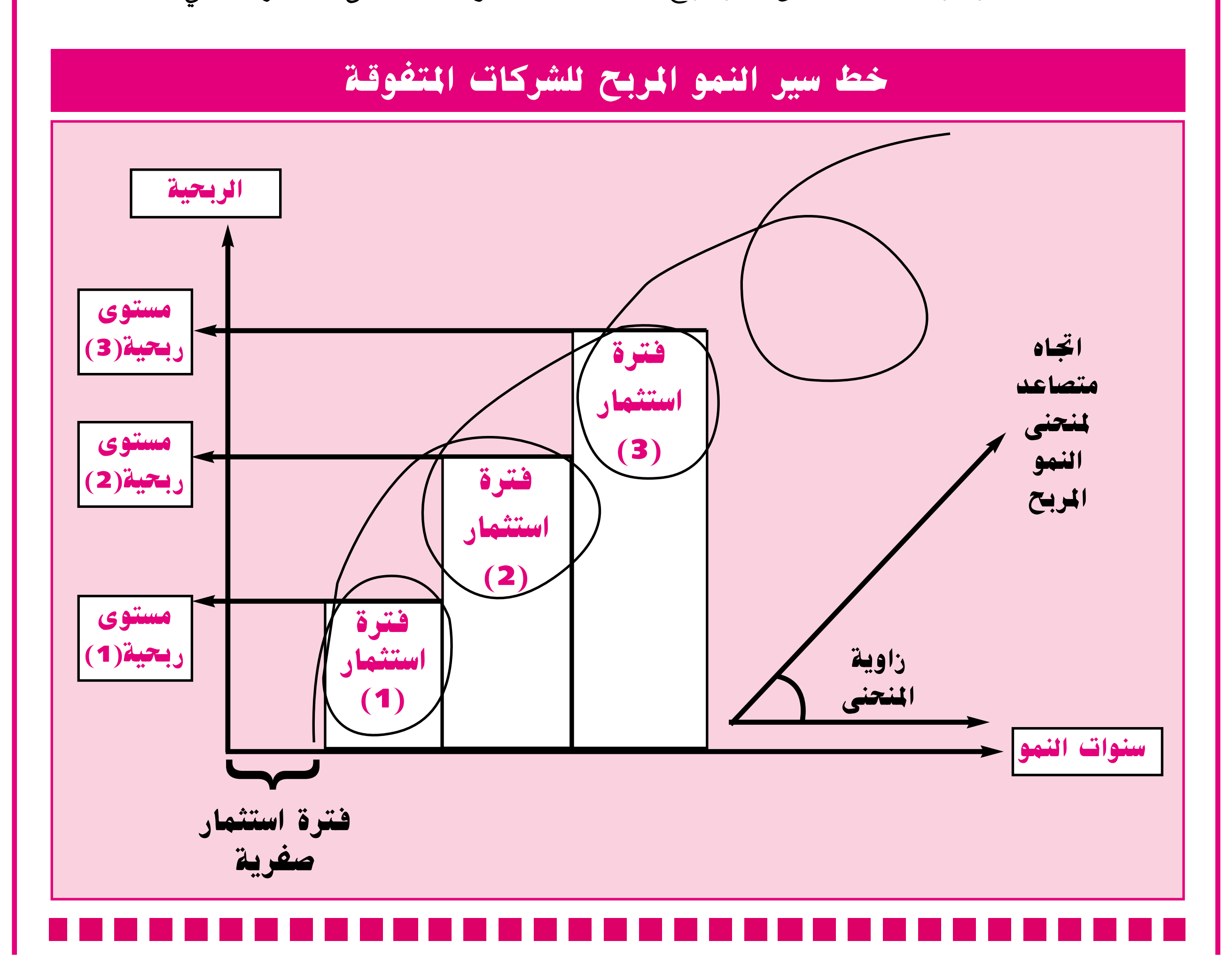
تسير عملية النمو المربح كما لو كانت خطوات سلم متدرجة ومتتابعة. ويستحسن أن تتم عمليات الاستثمار بشكل تدريجي، لا جذري.

فالتدرج يتيح للشركة التكيف والتلاؤم مع الظروف المتغيرة للأسواق. كما يتيح للإدارة قدرة أكبر على المناورة بتغيير المخصصات الاستثمارية أو حتى إلغاء المشروع ككل إذا ما استدعت الظروف.

يفترض أن هناك مرحلة استثمار صفرية، قامت فيها كل شركة بالاستثمار في تأسيس قدراتها في مرحلة ما قبل الإنتاج الفعلي.

أما الخطوات التالية على هذه المرحلة فهي :

خط سير النمو المربح للشركات المتفوقة



1- مرحلة تكريس القدرات المحورية للشركة بهدف توليد أقصى ربح ممكن:

لا يصح للشركة أن تبادر بالانتقال لمزيد من الاستثمارات أو تبحث عن فرص جديدة للنمو قبل أن تستغل قدراتها المحورية القائمة أفضل استغلال ممكن لتحصل على أكبر ربح ممكن. ويتأتى ذلك من خلال عمليات تقليص النفقات وتحسين الجودة. ويتم التركيز على تقليص الهدر في العمليات القائمة إلى أقل حد ممكن، فتخرج النتائج والمخرجات بطريقة أكثر فاعلية مما كان يحدث خلال عملية الاستثمار الصفرية. وهنا تتولد الأرباح نتيجة تقليص النفقات مع ثبات أو زيادة الإيرادات.

2- مرحلة البحث وتطوير بدائل استثمار (نمو) جديدة:

بمجرد أن تتولد أرباح جيدة للشركة، عليها أن تعتبر ذلك مؤشراً للانتقال إلى البحث عن فرص استثمارية جديدة. قد يتم ذلك بإنشاء موقع إليكتروني للشركة على الإنترنت كي تصل لعملاء جدد. أو بإصدار منتج جديد، أو تحسين المنتج القائم، وهذا يبدأ في أقسام البحوث والتطوير. ولا يصح للشركة أن تدخل هذه المرحلة قبل أن تستنفد المرحلة السابقة. فلا يجب أن تبدأ مرحلة البحوث والتطوير لمنتجات جديدة، قبل أن يتم استنفاد كل الطرق لتقليص نفقات وتحسين طرق إصدار المنتجات القائمة.

3- مرحلة تفريخ الاستثمار الجديد:

وفيها يبدأ تصميم نموذج وطرحه داخليا وخارجياً بهدف اختباره واستقبال التغذية المرتدة عنه. واستقبال المقترحات والمفاضلة بينها واعتمادها عليه. وفي هذه المرحلة يجب الحذر من المبالغة في عمليات الضبط، والرغبة في تحقيق الكمال في المنتج الجديد. إذ من الأفضل إصدار النموذج المعتمد في شكله المتفق عليه، للإسراع بهذه المرحلة. ثم التعديل على النموذج تدريجياً بالحذف والإضافة. فإذا تضاربت الآراء ولم تتفق على تعديلات بعينها ينتقل النموذج إلى المرحلة التالية بشكله الحالي - لأن الآراء في هذه الحالة تكون مجرد خلافات غير محسومة. أما إذا استقرت معظم الآراء على توجه محدد للتعديلات، فيتم الأخذ بها على الفور - لأنها في هذه الحالة تكون محل اتفاق تقريبا.

4- مرحلة تصميم نظام دورة أعمال جديد:

وذلك لبدء عمليات الإنتاج والتسويق والتوزيع

مجالات البحوث والتطوير

تتعلق مرحلة البحوث والتطوير بتحديد الخيارات والفرص الاستثمارية المتاحة أمام الشركة في المستقبل القريب بهدف المفاضلة بينها واعتماد بعضها. وتتعلق الخيارات الاستثمارية المتاحة أمام أي شركة بثلاثة مجالات:

1- بحث وتطوير تحسين وإصدار المنتجات القائمة والجديدة.

2- بحث وتطوير وسائل الاتصال والتسويق والوصول إلى العملاء.

3- بحث وتطوير العلاقات مع المؤسسات والشركات الأخرى.

ثمانية أسئلة استكشافية

تعتمد مرحلة البحوث والتطوير على عمليات العصف الذهني وتوليد أسئلة وحلول جديدة. وتطرح الأسئلة لاستكشاف كل ما يتعلق بالمجالات الثلاثة للبحث والتطوير، ويتم العمل على هذه المجالات من خلال طرح ثمانية أسئلة افتراضية هي:

1- كيف يمكن زيادة المبيعات من نفس المنتجات لنفس العملاء؟ والإجابة عن هذا السؤال تتضمن توجيه الجهود نحو حملات التسويق والإعلان.

2- كيف يمكن بيع نفس المنتجات لعملاء جدد؟ والإجابة المحتملة عن هذا السؤال تتعلق بتحسين المنتج القائم ليجذب عملاء جدد.

3- هل يمكننا إصدار منتجات جديدة لنفس عملائنا؟ والإجابة تعتمد على بحوث التسويق، ووجهة نظر الشركة في الرغبات غير المشبعة للعملاء القائمين.

4- كيف يمكن زيادة المبيعات بتطوير عمليات ووسائل التسويق؟ وإجابة هذا السؤال تتعامل مع اختيار وسائل التسويق التي تصلح لفئة من العملاء دون أخرى. هل نستخدم البريد أو الفاكسات ووسائل الاتصال الجماهيري؟

5- كيف يمكن الاستجابة لأحدث تحركات المنافسين، القائمة والمحتملة؟ وتهتم الإجابة بدراسة المنافسين القائمين.

6- هل في الانتقال إلى مناطق جديدة فرص أفضل من الحالية؟ وتهتم الإجابة بدراسة المنافسين المحتملين.

7- هل يمكن إحداث نمو مربح بالتحالف أو الاندماج مع أو شراء شركة أخرى؟

8- ما هي الخيارات الاستثمارية المتاحة خارج الصناعة التي نعمل فيها حالياً؟

وغيرها. ويجب في هذه المرحلة أن يعفى الاستثمار الجديد من نظام القياس المحاسبي المستخدم لتأمين الأرباح.

فعلى الإدارة ألا تقيم الاستثمار الجديد بنفس المعايير التي تطبقها على المنتجات القائمة. بل عليها أن تديره في إطار هامش أكبر من الحرية والإنعتاق من معايير الربحية في الأجل القصير.

5- تشغيل نظام العمل الجديد فعلياً:

مع إدخال التصحيحات والتعديلات التي يستدعيها التطبيق والممارسة. ويكون الإعتبار الأساسي في هذه المرحلة هو العميل نفسه، لا المنتج. فيجب أخذ ملاحظات وشكاوى العملاء بجدية تامة، وتدوينها وتجميعها. فهي بمثابة مفاتيح للمرحلة القادمة من البحوث والتطوير.

تتم بعد ذلك العودة إلى المرحلة الأولى، وهي تكريس القدرات المحورية الجديدة للشركة بهدف توليد أقصى ربح ممكن بالنسبة لفرصة الاستثمار الجديدة.

نوعان مختلفان من الموارد البشرية:

بشكل عام تتبنى الشركات المتفوقة منهجين متقاطعين:

* **التعلم الذي يؤدي إلى التلاؤم والتغيير والمخاطرة؛**
* **التخطيط الذي يؤدي إلى سرعة التنفيذ والثبات وتأمين الأرباح.**

ولذلك فإن تخطيط الموارد البشرية في الشركات المتفوقة يجب أن يتسم بالتنوع الشديد.

فمن أحد الجوانب، يجب أن تضم الشركات المتميزة من يتمتعون بموهبة الابتكار والمخاطرة لاكتشاف وإدارة فرص الاستثمار الجديدة، خارج الإطار المعتاد للعمل.

ومن جانب آخر يجب أن تضم الشركة المتفوقة فرق عمل من التنفيذيين والمخططين الملتزمين، الذين يمكنهم إقرار الأوضاع حول المنتجات القائمة، وتقليص النفقات ووضع معايير لقياس إنتاجية العاملين بها وتأمين ربحيتها وتأكيد عدم تجاوز ميزانيتها.

وهذان نوعان مختلفان من المواهب البشرية.

المفاضلة بين الاستثمارات الجديدة

هناك أربعة أشكال محتملة للاستثمارات الجديدة في الشركات وهي:

- ابتكار منتج جديد في داخل الشركة Invent.
- إنشاء مشروع جديد منفصل عن الشركة Venture.
- المشاركة في مشروع خارج الشركة Partnering.
- شراء مشروع قائم. Acquire

ويجب على الإدارة أن تفاضل بين هذه الأشكال المختلفة، بناءً على المتبارين:

1- الربحية المتوقعة:

ويقيس هذا الاعتبار درجة الربحية المتوقعة من المشروع والالتزامات المالية المترتبة عليه. ويجب أخذ فترة التفريخ في الاعتبار، فكلما طالت قلت درجة ربحية المشروع. وطبقاً لها تنقسم المشروعات إلى مشروع مربح ومشروع مكلف.

2- الأهمية الإستراتيجية:

وتقيس أهمية النشاط بالنسبة للشركة.

وطبقاً لها تنقسم المشروعات إلى مشروعات إستراتيجية ومشروعات ثانوية.

فإذا مثلنا هذين الاعتبارين على محورين،

فسنحصل على أربعة أنواع من الاستثمارات،

درجة الربحية	(2) ثانوي مربح	(3) إستراتيجي مربح
	(1) ثانوي غير مربح	(4) إستراتيجي غير مربح
	درجة الأهمية الإستراتيجية	

أفضل الاستثمارات طبقاً لهذا الرسم هو:
المربع رقم (3)
وهو الاستثمار (الإستراتيجي المربح)

وعلى الشركات أن تتجه نحو هذا المربع، مبتعدة عن المربع رقم (1) وهو الاستثمار الثانوي المكلف.

كيف تتحول الشركات النحيفة .. إلى متفوقة؟

يكمن الفرق بين الشركات النحيفة والمتفوقة في زيادة الاستثمار في الشركات المتفوقة. ولكنهما يشتركان في مراقبة الأرباح والاهتمام بها. وبينما تكون هذه المراقبة إيجابية في الشركات المتفوقة، فإنها تصبح مرَضية (سلبية) في الشركات النحيفة (لأنها تمنعها عن الاستثمار والمخاطرة).

فعلى الشركات النحيفة إتخاذ الإجراءات التالية :

- ✲ **الخروج من مصيدة الأرباح.**
- ✲ **القضاء على البيروقراطية وعوائق الابتكار.**
- ✲ **بلورة رؤية إستراتيجية للأجل الطويل.**
- ✲ **رصد تحركات المنافسين.**
- ✲ **التعامل مع شكاوى العملاء، فهي أفضل منبع لأفكار التطوير والتحسين.**
- ✲ **تأييد المبادرات ودعم روح المخاطرة والمبادرة.**
- ✲ **تدشين برنامج للتغيير.**
- ✲ **تطعيم الإدارة العليا بروح شبابية جديدة تطمح إلى الانعتاق من القياسات المحاسبية.**

كيف تتحول الشركات المتضخمة .. إلى متفوقة؟

يكمن الفرق بين الشركات المتضخمة والمتفوقة في اهتمام الشركات المتفوقة بالأرباح. وتشتركان في حب المخاطرة والاهتمام بالاستثمارات الجديدة.

ولكن بينما يكون للاستثمار في حالة الشركات المتفوقة دور في تحسين الأرباح، فإن الاستثمار في حالة الشركات المتضخمة يمتص الأرباح، ويلعب دوراً سلبياً.

فعلى الشركات المتضخمة إتخاذ الإجراءات التالية :

- ✲ تقليص بعض الأنشطة التي لا تدر ربحاً، وذلك بهدف التركيز على عدد أقل من الأنشطة والتمكن من إدارتها بفاعلية أكثر. ويشمل ذلك إعادة تقييم جميع الأنشطة الاستثمارية، وحساب العائد المتوقع منها بالنسبة لطول فترة الاستثمار. ويتم إلغاء وبيع وتعليق الأنشطة ذات الفترات الاستثمارية الطويلة، والعائد الأقل.
- ✲ **تطعيم الإدارة العليا.** بعدد من المديرين المخططين والمحاسبين الملتزمين.
- ✲ **دمج قسم خدمة العملاء مع قسم التسويق والمبيعات.** وتطعيم أقسام خدمة العملاء بمندوبي مبيعات. وذلك لتقليل مركزية نشاط خدمة العملاء وزيادة دور النشاط البيعي المدر للإيرادات.
- ✲ **ترسيخ نظام إداري ثابت للعمل،** يتضمن لوائح وإجراءات اعتيادية وروتينية يتم إحترامها.
- ✲ **إعادة اكتشاف القدرات والكفاءات المحورية** للشركة Core Competencies والتركيز عليها، وعدم تشتيت الجهود والموارد في خيارات وبدائل إستراتيجية ثانوية أو هامشية.
- ✲ **تطبيق الهندرة.**

كيف تتحول الشركات الخاسرة .. إلى متفوقة؟

الفرق بين الشركات الخاسرة والمتفوقة كبير. تهتم الشركات المتفوقة بالأرباح والاستثمارات الجديدة معاً بينما لا تهتم الشركات الخاسرة بأي منهما. فالشركات الخاسرة لا تعرف حب المخاطرة ولا التخطيط. وللتحول إلى شركات متفوقة يمكن للشركات الخاسرة إتخاذ الإجراءات التالية :

- ✲ مراقبة المنافسين ودراسة تحركاتهم والتعلم منهم.
- ✲ التركيز على تطوير كفاءات محورية أساسية للشركة

المؤلفون

جيمس ماكجراث - فريتس كروجر

استشاريان ومحاضران متخصصان في إستراتيجيات تنمية الشركات، وهما يديران مؤسسة (كيرني) الاستشارية التابعة لـ (إي دي إس).

مايكل تريم - جويرج روكنهاوسر

مفكران وكاتبان في الإدارة. صدر لهما كتابان سابقان في نفس موضوع نمو الشركات.

AUTHORS:	**James McGrath, Fritz Kroeger, Michael Traem, Joerg Rockenhaeuser**
TITLE:	**The Value Growers: Achieving Competitive Advantage Through Long-Term Growth and Profits**
PUBLISHER:	**McGraw-Hill Professional 2001**
ISBN:	**0071364404**
PAGES:	**193**

ونسج إستراتيجية إدارية حولها.

- إقامة علاقات قوية مع الموردين والعملاء.
- استقدام فريق إداري جديد له خبرة عمل سابقة بالشركات المتفوقة.
- تدشين برامج لإكساب الفرق القائمة المزيد من المهارات التخطيطية والإستراتيجية اللازمة لإدارة الأعمال.
- البحث عن مصادر جديدة للتمويل.

الانتقال بين أنواع الشركات

لم تولد شركة متفوقة منذ البداية. كل الشركات المتفوقة اليوم بدأت شركات متضخمة أو نحيفة أو خاسرة. فهناك نوعان من المصائد تقع فيهما الشركات المتفوقة قبل أن تصبح متفوقة:

(1) مصيدة الاستثمار:

ففي الفترة 1991 إلى 1994 كانت «ميكروسوفت» تعتبر شركة متضخمة. لأنها كانت تضخ استثمارات هائلة كي تبتكر نظام ويندوز 95، لدرجة أثرت على أرباحها بشكل كبير خلال هذه الفترة. فكانت أرباحها أقل كثيراً من حجم ومعدلات استثماراتها والموارد والجهد المبذولين. واستمرت هذه المصيدة لمدة أربع سنوات كاملة. ولكنها في النهاية صعدت بالشركة إلى مستوى ربحية أعلى من السابق بكثير.

وقد وقعت في هذه المصيدة غالبية الشركات المتفوقة قبل أن تصبح متفوقة.

حدث ذلك لشركة (فيديكس) التي استثمرت في إفتتاح نشاط مكمل في القارة الأوروبية بما يتضمنه ذلك من شراء أساطيل من الطائرات، خلال العام 1992، ولكنها لم تنجح. وأفادت التقارير بأن معدل الخسائر بلغ مليون دولار يومياً، خلال هذا العام. وعندما قررت الشركة الخروج من مصيدة هذا الاستثمار الجديد، هبطت أسعار أسهمها في البورصة على مدى عامين، حتى 1994.

تعلمت «فيديكس» خلال هذه الفترة العصيبة العودة إلى التركيز على الأرباح، بما يعنيه ذلك من الاعتماد على قاعدة كبيرة من العملاء وهم موجودون في الولايات المتحدة، مع تأجيل الأهداف الاستثمارية التي تستجيب فوراً لفئات محدودة من العملاء الموجودين في أوروبا.

(2) مصيدة الأرباح:

الغريب أن عدد الشركات المتفوقة التي وقعت في هذه المصيدة لم يكن كبيراً، بل إن الوقوع في مصيدة الأرباح لم يكن سوى مرحلة عابرة ضمن تاريخ طويل من البقاء داخل مصيدة الاستثمار.

وهذا يعني أن الشركات المتفوقة تكون أقرب إلى الوقوع في مصيدة الاستثمار منها إلى الوقوع في مصيدة الأرباح.

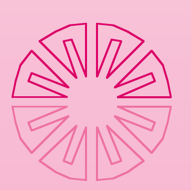


خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5510492
5534291 - 5515636 - عمان
اليمن - سكاي نت ت: 206949 صنعاء
لبنان - مجموعة مراد ت: 6743449 - بيروت
السعودية - شركة مصادر ت: 6504053 - 6521147- جدة
السعودية - شركة مصادر ت 4749929 - 4749887- الرياض
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت: 2977111 ف: 2977110- دبي



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعاً، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357